

学校組織の活性化をはかるコミュニケーションのあり方

ー 協働的職員集団の形成をめざして ー

学校力開発コース (12220921) 戸 津 敏

Expectations and requests from society for school education are increasing today. And teachers are under the pressure to improve their skills and to make a good school atmosphere through their cooperation. For such a reason, in this study, I especially focus on the importance and the effectiveness of a dialogue. I then considered how teachers should cooperate with each other and communicate with their colleagues in order to activate their school system through an analysis of their practices and a questionnaire survey. As a result, it became clear that the interactive communication had brought the mutual understanding among teachers and vitalization of the school system.

〔キーワード〕 学校組織の活性化, 協働的職員集団, コミュニケーション, 対話

1 問題の所在と方法

(1) 問題の所在及び研究の背景

学校における教職員同士のコミュニケーションは、子どもを育てる目的の達成のために欠かせないものである。活発な職場内コミュニケーションは、組織の活性化にもつながっていくとも言える。

しかし、コミュニケーションに関わる教職員の意識は、それぞれの職場風土で異なることが、これまでの研究で明らかになっている。中原(2011)は、「組織に染まった人は、その時点で組織が持っている価値観に対して揺るぎのない確信を抱く一方で、それとは違うものを知らず知らずのうちに排除したり忌避したりするようになります」と問題点を述べている。自由のないコミュニケーションは、組織に閉塞感を生み、ものの見方を固定化させていく。結果として、激しい社会の変化に適応できないリスクが生まれてくる。

自由なコミュニケーションは、個人や組織のものの見方を広げていくとともに、同僚性を育て、教職員組織を活性化させると考える。その考えに立ち、コミュニケーションの在り方により、人と組織を活性化させていく可能性を探ってみたい。

(2) 研究の目的

学校組織の活性化をはかるためのコミュニケーションとして、対話型コミュニケーションに注目する。本研究では、対話の重要性と有効性に着目し、協働的職員集団の構築に向けた可能性を探る。学校組織の中で、インフォーマルなコミュニケー

ションを育てる要因と、コミュニケーションを成立させるための場と意識の改革を課題として検証する。

(3) 研究の方法

組織の活性化とコミュニケーションとの関わりについて、文献研究を進める。さらに、研究対象校での実践やアンケート調査、意識調査を実施する。それらにより、学校現場におけるコミュニケーションの現状を理解し、分析することにより、教職員組織におけるコミュニケーションの方向性について考察していく。

2 先行研究の検討

(1) 協働的職場風土とコミュニケーション

淵上(2005)は、自職場を協働的風土と捉えている教師グループ、自職場を同調的風土と捉えている職場グループ、そのどちらでもない職場グループに分類して分析し、「総じて、自分の職場を協働的と捉えている教師は、他の二つの教師グループに比べて、日頃の職務意欲や教育活動を高く評価しているだけでなく、同僚教師や校務分掌間のコミュニケーション活動も高い頻度を示しており、役割意識も高かった。このように、教師が自らの職場を協働的と捉えていることが、日常の職務活動や同僚教師や他分掌との交流に肯定的な影響をもたらしていることが明らかになった」と述べている。

また、「職場における教師の協働的効力感」は、よ

りよい学校づくりのために、学年や分掌などの立場の違い（管理職も含めて）を互いに認め、克服しつつ、互いに協力し合う関係を形成できるという信念であった。しかもそのような関係は、普段のコミュニケーションによる関係性の構築を必要としている」と分析している。ここからは、協働的な関係の構築には、コミュニケーションによる関係の構築が大きく関わっていることが分かる。

(2) 主体的自己能力開発

厚生労働省は、平成 21 年度能力開発基本調査結果の概要で、「労働者が希望している職業人生の実現に向けた職業能力開発の方法をみると、正社員では、『自発的な能力向上のための取り組みを行うことが必要』が 47.2%と最も高い」と報告している。これは、通常の業務をこなしていくことで必要な能力が身につくと答えた正社員の 2 倍以上の意識の高さである。

企業の正社員は、自分が主体的に能力開発をしたいと考えていることが伺えるが、教職員も同様のことが言えるだろう。

(3) 導管と対話

中原(2009)は、「歴史を遡ると、教育や学習は『導管メタファー』というコミュニケーション観を基本として考えられてきた経緯」があり、「学習とは送り手から受け手に対して『知識』を効率的に蓄積・伝達することになる」と述べている。また、コミュニケーションを取りながら学び合う協調学習について、「対話を通じて、それぞれ以前より高まった解決策を見つけることができる」と指摘している。その上で、「上司がなすべきことは、『人が育つ実践共同体』をつくること、職場のメンバーが成長するような社会的関係や職場の風土をデザインすること」「上司が実践共同体の『一部』として、上司自らも『学び続ける存在』として『成長』をめざすこと」と示している。

(4) 対話というコミュニケーション

中原(2009)は、「雑談は『自由なムードの中でのたわむれのおしゃべり』であり、議論は『緊迫したムードの中での真剣な話し合い』、対話は、『自由なムードの中での真剣な話し合い』と、それぞれのコミュニケーションを位置付けている。

また、「対話の本質は話すことよりむしろ聴くことにある」と指摘し、「対話は、他者を理解すると同時に、自分自身についての理解を深める内省の機会にもなりうる」と述べている。

さらに、「単なる『情報の移動』ではない、相互に理解を深めていくためのコミュニケーションを実現するカギとなるのが『対話』です」とも述べている。

(5) 職場における能力向上

中原(2010)は、「人は職場において『業務支援』『内省支援』『精神支援』という 3 つの異なる支援を他者から受けている」ことを明らかにしている。その上で、「上司の『精神支援』『内省支援』、上位者・先輩の『内省支援』、同僚・同期の『内省支援』『業務支援』が、それぞれ『能力向上』に資することがわかった」と述べている。

「内省支援」は、職場内における全ての他者との関わりにおいて「能力向上」に対する効果が見出されている。

(6) 組織における対話の意義について

中原・長岡(2009)は、組織における対話の意義について、「①協調的な問題解決が可能になる、②知識の共有が進む、③組織の変革につながる」と示し、「個人が主体性を発揮する方向に組織改革を進めようとするなら、『対話がはずむ場＝盛り上がるだけの場』ではなく、実践と結びつくかたちの対話が進む場を設定することが重要」と指摘している。

(7) 実践コミュニティ

Wenger(2002)は、「共通の専門スキルや、ある事業へのコミットメント（熱意や献身）によって非公式に結びついた人々の集まり」を実践コミュニティと名付けた。そして、「欧米のナレッジ・マネジメント先進企業は、情報や知識そのものを管理するのではなく、知識を維持・向上するための実践コミュニティの育成を徹底的に行っていた」と述べた上で、「頭で考えた『仕事のやり方』（理論）ではなく、やってみて学んだ『体験知』（実践）を共有する必要がある」と指摘している。

さらに、企業の課題として「市場環境の急激な変化」「本社で決めた戦略・方針を、現場に伝達・徹底するというモデルでは競争力は保てなくなってきた」と指摘し、「このような課題を抱える企業が実践コミュニティに取り組むことにより、全社的な『相互理解』が熟成されるのである」「現場に行ってみることは、現場の人と会うこと、対話すること、さらには体感すること」と述べている。

ここでは、人と人がつながり、知識を共有するという「相互理解」の重要性が指摘できる。

表 1. 校務とコミュニケーションに関わる調査 (A小学校実施, 数字は%)

	全体				50代		40代		30代		20代	
	4	3	2	1	4・3	2・1	4・3	2・1	4・3	2・1	4・3	2・1
①同僚からの理解	41.7	41.7	13.8	2.8	89.5	10.5	87.5	12.5	60.0	40.0	75.0	25.0
②同僚への相談・協力要請	55.6	30.6	13.8	0	84.2	15.8	87.5	12.5	80.0	20.0	100	0
③同僚の校務への理解	34.3	57.1	8.6	0	100	0	100	0	60.0	40.0	75.0	25.0
④同僚の校務への相談・協力	25.0	52.8	19.4	2.8	89.5	10.5	87.5	12.5	60.0	40.0	25.0	75.0
⑤職場全体のコミュニケーション	25.0	58.3	16.7	0	89.5	10.5	87.5	12.5	40.0	60.0	100	0
⑥自分のコミュニケーション	33.3	61.1	5.6	0	94.7	5.3	87.5	12.5	80.0	20.0	100	0
⑦コミュニケーションへの期待	55.9	41.2	2.9	0	100	0	100	0	100	0	75.0	25.0

3 実践と結果

(1) 教職員の年代とコミュニケーションの課題

山形県A小学校(教職員数48名)で,協働性とコミュニケーションに関わる意識調査(2013.11実施,記述式)を実施し,以下のような結果を得た。

表1より,A小学校は,「校務への同僚からの理解」,「校務への同僚との相談協力」,「同僚間のコミュニケーション」に関わる項目全てで高い数値を示している。ここからは,コミュニケーションを通して,協働性を高めている様子が伺える。

ここで注目したいのは,全ての項目で平均値を下回っている30代教職員である。その理由について,以下のような回答があった。

同じ学年の先生方とはしっかり話をするが,行事の提案などについては「去年までの流れ」とか「昨年に準じて」というものが多く,今年どうあるべきかという話はあまりないように思った。

この回答からは,30代教職員の「新しい教育活動を取り入れたい」「現在の子どもの実態を話し合っ
て,学校づくり(学校運営)に多様な考えを反映させたい」という思いが見て取れる。また,「同僚の校務への相談・協力」に着目してみると,年代が下がるごとに低い数値を示していることを指摘することができる。この点について,各年代の教職員から,以下のようなコメントがあった。

《40代後半》
・30代の教職員には,もっと積極的に思いを伝えたり行動したりしてほしい。
《30代》
・校務は数名のチームで行っている。
・自分の一存で決定できない。

ここからは,30代教職員に期待するベテラン教職員の思いと,組織で教育活動にあたろうとする

30代教職員の意識が見て取れる。

一見,子弟的な良好な関係に見えるが,コミュニケーションが,「共通理解」という意思決定の方法として強く存在している可能性も伺える。「共通理解」に向かうコミュニケーションは,決定を前提にしているだけに緊迫し,話しにくい雰囲気を作り出してしまふ。

ベテラン教職員には,30代教職員の思いを掘り起して意味づけるコミュニケーションが期待される。ここに「聴くコミュニケーション」や「支援のコミュニケーション」を存在させる可能性を見出したい。

(2) 協働的職員集団の形成に向けた課題

山形県B小学校(教職員数9名)を対象にして,実践研究を進めた。同校で,組織の協働性と学校運営に関わるアンケート調査(2013.5・2013.12実施,記述式)を実施し,以下のような結果を得た。

「職員の校務とコミュニケーションに関わるアンケート」質問項目

- ①あなたの校務分掌における役割や苦勞について,同僚の教職員から理解されていると思いますか。
- ②あなたの校務分掌について,同僚の教職員に相談したり協力をお願いしたりすることができますか。
- ③あなたは,同僚の先生方の校務分掌における役割や苦勞を理解していると思いますか。
- ④あなたは,同僚の先生方の校務分掌について,進んで相談を受けたり協力したりしていますか。
- ⑤貴校の教職員は,校務に関わって,自分の考えを同僚の教職員に話したり,同僚の教職員の考えを聴いたりしていると思いますか。
- ⑥あなたは,校務に関わって,自分の考えを同僚の教職員に話したり,同僚の教職員の考えを聴いたりしていますか。
- ⑦あなたは,今よりもっと教職員間で話をしたり聴いたりしたいと思いますか。
- ⑧あなたの思い(考え)が学校づくり(学校運営)に反映されていると思いますか。

【4段階評価】
4…そう思う
3…どちらかといえばそう思う
2…どちらかといえばそう思わない
1…そうは思わない

表 2. 校務とコミュニケーションに関わる調査
(B小学校実施)

	2013/5 実施	2013/12 実施
①同僚からの理解	3. 17	3. 29
②同僚への相談・協力要請	3. 00	3. 43
③同僚の校務への理解	3. 00	3. 00
④同僚の校務への相談・協力	3. 00	3. 00
⑤職場全体のコミュニケーション	3. 33	3. 57
⑥自分のコミュニケーション		3. 43
⑦コミュニケーションへの期待		3. 71
⑧思いの学校運営への反映	3. 00	3. 29

※数字は、4段階評価の平均値

5月の結果を見てみると、B小学校の教職員は、同僚の校務の役割や苦労を理解しながら、協力し合って学校運営を行っているという意識を持っていることが分かった。また、職場全体のコミュニケーションも活発に行われており、それぞれの思いが学校運営に反映されているという意識も高い。これらのことから、B小学校は、教職員間のコミュニケーションをもとにした高い同僚性を持っていると言える。

この調査の中で、学校運営に関わって、「計画を立てる時など、もう少しみんなの意見を聞いてほしいと思う時がある」という回答があった。B小学校は、高い同僚性を持っているものの、教職員の思いを学校運営に活かすという点で課題も存在

することが明らかになった。

(3)対話型コミュニケーションの可能性

①管理職との対話

佐藤学(2013)は講演会の中で、「校長は学校を変える力がある」と述べている。B小学校の校長は、ミドルリーダー的教職員(40代男性、教務主任)の「コミュニケーションにより学校を活性化させたい」という思いを学校運営に活かし、子どもや教職員同士の対話を経営の重点として打ち出した。校長は、ミドルリーダーの思いを聴き、その構想を活かして学校に変化をもたらそうとした。これは、校長が対話を始めた姿と捉えることができる。

さらに校長は、ミドルリーダー的教職員に、「教職員の思いを聴いて、教育課程を運営してもらいたい」と伝え、全教職員参加によって学校組織を活性化させようとした。

②対話型コミュニケーションの構築に向けて

組織を活性化させるための「対話」の可能性を追究するために、コミュニケーションに関わって、以下の具体的手立てを講じた。

a) フォーマルなコミュニケーションの機会

職員会議や研修会、ケース会議を、可能な限り全教職員が参加できる体制とした。

フォーマルな場のコミュニケーションを育てることは、教職員が共通の話題を持ったり話しやすい雰囲気作り上げられたりする効果があり、インフォーマルな場のコミュニケーションも活性化していく可能性があると考える。

b) コミュニケーションとゆとりの時間

教務主任が、放課後に計画されていた児童会や集会活動を見直し、教育課程上でのゆとりの時間を設けた。また、児童指導に関わる担任外教職員

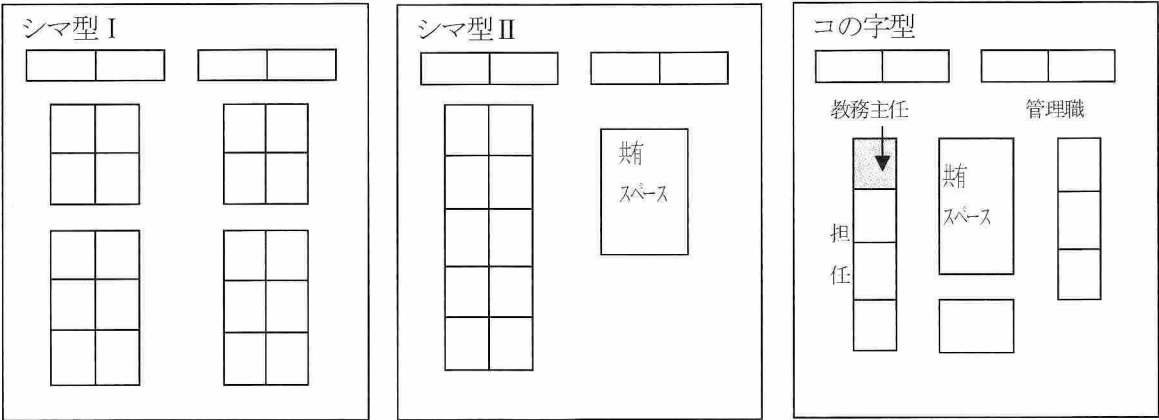


図 1. 職員席配置図 (B小学校)

のサポート体制を、管理職が中心となって整えた。

結果として、放課後に全職員が集まることができるよう時間が設定されることとなった。

c) コミュニケーションと職員室

教職員の主たるコミュニケーション空間は職員室である。B小学校の職員室は、図1の「コの字型」に職員席が配置されており、日常的に全教職員が向き合う環境にある。

数年前のB小学校の職員席配置は「シマ型Ⅰ」であったが、教職員数の減少により「シマ型Ⅱ」へと移行することになった。その際、「全教職員が向き合う職員室に」という意見が出され、検討した結果、「コの字型」の配置となった経緯を持つ。

その職員室をコミュニケーションの空間としてさらに機能させていくために、机の配置替えと対話スペースの設置を行った。まず、連絡調整のために管理職席に近かった教務主任席を、担任団と接する位置に移動した。そして、職員室中央付近にテーブルを置き、対話スペースとした。職員室空間の工夫により、インフォーマルなコミュニケーションの活性化に期待した。

c) 対話の意識

B小学校では、子ども同士の対話を取り入れた授業づくりに取り組んでいる。複式授業という特性から、子どもたち同士で聴き合い、学び合う姿をイメージしている。

授業における子どもたちの対話の実践を学ぶことは、教職員間の対話のあり方の学びにもつながる。この学びが、教職員の対話への意識を活性化させていく可能性がある。

(4) 協働性とコミュニケーションの実践

B小学校における教職員間のコミュニケーションは、児童下校後の放課後に集中する。B小学校の教職員は、教室に残って校務を行うことがなく、児童下校後は、全員が職員室に集まってくる。そこで、B小学校の許可を得て、放課後時の職員室の様子を撮影し、教職員間のインフォーマルなコミュニケーションについて分析を試みた。

①議論の場面と対話の場面

B小学校で、次のような「議論型」コミュニケーション場面があった。

（販売する作物の成長が、販売予定日より早い状況になっていた。）

担1：先行販売するって言ってなかった？

担当：校長先生から話があって…

（担当が、校長の意図と、担当として伝えた意見について説明する。担当の考えに沿って、担任団である程度方向性がまとまってくる。）

教頭：その方向だと、あまり売れないよ。

担当：どこかで、仕方ないと思わないと。

教頭：子どもの活動にならないと意味がない。

担当：もったいないくらい作物がいいできだけど。

教頭：注文を電話で受け付けて、子どもたちが持っていけないか。

担当：それ大変ですよ。子どもたちには重いと思います。いつもは、保護者の協力もあってできていることなので。

教頭：ちょっと寄るだけのことだよ。

担当：学校に来てもらえる範囲でないと。

教頭：そんな時間に買いに来れる人いないよ。

担当：仕方ないです。子どもの安全上の問題もあるし。

教頭：校長先生のお考えとしては…

行事活動をめぐっての、教頭と担当者との実務的なコミュニケーション例である。このコミュニケーションには、お互いの考えを主張し合う「議論型」コミュニケーションの特徴が見える。ここでは、普段であれば「輪」のようにつながる3人目以降のコミュニケーションへの参加がなく、2人だけの直線的なコミュニケーションになっている。他の教職員も2人の方を向いているのだが、話しているのは2人だけである。「矢」のようなコミュニケーションである。

このコミュニケーションの背景には、「学校長の方針」の存在がある。学校長が関わることによって、「決定」という意識が強まるコミュニケーションとなる。「聴く」よりも、校長の考えの「検討」といった雰囲気である。ここからは、配慮を要する立場にある存在が背景にあることによって、無意識に「同調」への意識も存在してくることが指摘できる。

「対話型」コミュニケーションとして、次のような例があった。

担1：陸上選手権で、会場に着くなり食べ始めた子がいて、100M走り終わった後も、すぐむしゃむしゃ。あなた食べっぱなしだから、あとやめなさいって言ったの。

担2：他の子も、保冷バッグ預けられて、ずっと食べたり飲んだりしている。テントの中は、学校と同じだからねと言った。子どもが、隣にいる親に「ごはん」とか言っている。自分の持ち物は、自分のリュックにしっかり入れてきてほしいよね。

教頭：弁当準備して持たせてくださいとか言わないといけないのかなあ。

担2：スキースポ少は朝早いので、さあみんな食べろと食べ物を広げることもあるね。

担1: スキー大会の時のテント内も、こんな感じになるのかなあと思った。
 担3: 親の都合も分からなくはないけどね。
 担1: うちの子の野球スポ少は、勝手に飲み食いなんかしなかったよ。
 調理: 普通はそうだね。
 担3: そうか。何気に見逃していたなあ。今度、気を付けます。

大会引率時の子どもたちの飲食と保護者の関わりについて話題となったコミュニケーション例である。この後も話は続き、子どもたちの様子をもとに、学校としての指導の在り方や体制、保護者の立場、スポ少との関わりなど多面的な話題になり、「こんな子どもに育てたい」という教職員間の思いが共有されていった。ここでは、ある一つのテーマをもとに、話がつながり、お互いの思いや考えが表出されている。これは、「相互理解」へとつながるコミュニケーションであると言える。

ここでは、雑談と違って、単なる「同調」や「馴れ合い」のようなものではなく、真剣にお互いの思いに耳を傾ける姿が見える。特徴的なことは、「共通理解」をする方向ではなく、子ども、保護者、学校のそれぞれの考えや立場を理解する方向に話が進んでいることである。

「対話型」コミュニケーションについては、次のような例もあった。

担1: 来年、仕事始めの日と始業式の日が重なるね。準備を年内にしないとね。
 担2: そうなんですよ。ご苦労おかけしますが、よろしくお願いします。
 担3: 思うんだけど、子どもたちが言う「新年の抱負」を始業式の日じゃなくて、別の日にできないかな。休み前の指導だと、子どもたちは中途半端な発表になりそうだ。
 担2: なるほど。A先生はどう思いますか。
 担1: いいんじゃない。しっかり準備して発表できた方が子どものためだもの。「読み初め会」が数日後にあったよね。そこなんかどう。学年代表とかでもできそうだな。
 担3: 学年代表って大変じゃない。低学年、指導だいじょうぶなの。
 担2: 確かにきついかも。他にアイデアないですかね。
 担3: 読み初めの時でいいんじゃない。
 担1: うん。(うなづく)
 担2: じゃあ、教頭先生に相談してみますね。

常日頃のコミュニケーションの中で、B小学校では、「子どもに発表させたい時には、十分な指導の時間を確保したい」という相互理解を持っていた。上記は、この思いを前提とした、担任間のコ

ミュニケーションである。このコミュニケーションで注目したい点として、以下の2点を挙げたい。

- ・「どう思いますか」の問い返し
- ・発言者の思いを受け入れながら、さらに新しい考えをつないでいる。

後日、管理職も、「子どもにしっかり発表させる」ということと「指導の時間の確保」という思いを聞き入れることとなる。これは、教職員同士がお互いの思いを理解していればこそ実現した、ボトムアップの例であるとも言える。

②対話テーブルの活用

(担任と教頭が参加しての保護者との話し合いの後)
 教頭: 校長先生に報告を。
 校長: 待っていたんだ。
 養教: どきどきしたね。
 担1: みんなで話したらいいんじゃない。

上記のコミュニケーション場面では、担任Aの発言を受けて、図2のように校長と教頭が中央テーブルに座り、担任団と「輪」を作ることになる。対話テーブルが、コミュニケーションの距離を縮めた例である。

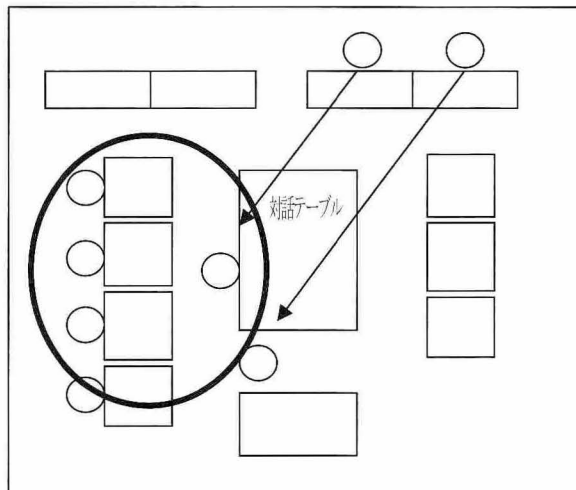


図2. 職員間の距離を縮める対話テーブル

(5)組織力の向上とコミュニケーション

①「聴き合う」コミュニケーション

教職員A(50代女性・担任)の回答から、校務とコミュニケーションの意識に以下のような変化が見られた。

《教職員間のコミュニケーション》
 5月: 「計画を立てる時など、もう少しみんなの意見を聞いてほしいと思う時がある。」
 ↓
 12月: 「十分満足しています。」
 「いつも話を聞いてもらっている。何か話せば、

みんなが応えてくれる。今のメンバーなのかなあ。校長先生や教頭先生、担任の先生方もみんなお世話を焼いてくれて、子どもたちを見てくださっている。話していると、みんなで理解し合っているように感じる。」

《思いの学校運営への反映》

5月：評価3 → 12月：評価4

《学校運営とコミュニケーションについて思うこと》

- ・相手を大切に思うこと
- ・笑顔でいること

でしょうか・・・特別、学校づくりには関係しないと思いますが・・・

学校現場でのコミュニケーションは、確認し合って組織で動くための「共通理解」を目的とする意識が強い。そのような中、B小学校のコミュニケーションでは、お互いの思いを聴き合うことによる「相互理解」が意識されていることが分かる。これは「対話型」コミュニケーションが存在していることを示す興味深いコメントである。

②コミュニケーションにおける「向き」と「距離」

B小学校の職員室内コミュニケーションの様子を、「向き」と「距離」に着目して、以下に実態をまとめてみた。

a) 向き合う環境

B小学校は、机の配置上、常に全教職員が向き合う環境にある。向き合うことで、だれでも同僚の話を聞くことができ、コミュニケーションに参加できる雰囲気を作り出している。ここには、同僚の言葉に応え、さらに言葉をつなぐ「輪」のコミュニケーションが存在している。

b) 距離を縮めやすい環境

職員室中央の対話テーブルが、コミュニケーションにおいて職員間の距離を縮めるアイテムとなっている。ここに教職員が集まる時は、媒介物(作業、飲食物、新聞等)を介することが多い。また、対話テーブルが移動の際に必ず通る中央部に位置していることにより、教職員が足を止めやすい環境になっている。

前述のように、管理職が対話テーブルを利用して、担任団との「輪」を作ることもある。話される内容が重要であるほど、コミュニケーションにおける距離も近くなってくる。

③相互理解を促す言葉

B小学校のコミュニケーションには、「どう思う」という言葉が多く使われる特徴があることが分かった。この言葉は、授業づくりの話し合いの中で、子ども同士の考えと考えをつなぐ問い返し

として導き出し、授業内で実践されている言葉である。その言葉が、職員室内コミュニケーションでも活かされている。

また、議論型コミュニケーションに見られる「それは違う」「それはだめだ」などの相手を否定する言葉の存在がない。また、「わたしは分かっている」「あなたは分かっていない」という上下の関係とも受け取れるコミュニケーションもない。ベテランの教職員であっても、経験上分かると決めつけることはせず、年下の同僚の経験も分け隔てなく聴き、自己をさらに向上させようとしている。

この点に関わって、ベテランの50代教職員より以下のような回答を得ている。

話をする中で、他の人の考えも聞くことができ、実際に何かする時は参考になります。

ここには、「相互理解」を求める意図も見えて取れ、コミュニケーションを通して学んでいこうとする姿勢も見られる。そのようなベテラン教職員の姿勢が、職場内から「同調」や「馴れ合い」を消し去っているのであろう。

(6) 実践を通しての意識の変化

表2より5月調査と12月調査を比較してみると、ほぼ全ての項目で平均値に高まりが見られる。ここから、B小学校では、コミュニケーションを通して同僚との相互理解を深める意識が、さらに高まっていると分析する。「対話型」の聴くコミュニケーションは、相互理解を深め、学校運営への参画意識も高めていると言える。

4 考察

以上の実践例や意識調査から、対話型コミュニケーションの可能性について、以下のことを指摘することができる。

(1) 学校組織の活性化と対話

B小学校の事例にもあるように、話題がつながりコミュニケーションの輪ができるのは対話であり、対話型コミュニケーションは、聴き合う関係の構築に有効であることが明らかになった。聴く人間の存在があることによって、よりコミュニケーションに参加でき、話すことによって内省の機会を得ることができる。対話は、話し合うことの必要感をより感じるコミュニケーションであると考える。

一方、議論には教職員の一步引いた関わりが見られ、分析の結果では、1対1で主張を述べ合う

コミュニケーションになった。もちろん、議論することも大切である。実務的に必要だし、みんなで決めた「共通理解」によって同一行動をとることも必要である。「指導」も、決めるために必要とする行為であるとする。

(2) 対話が導く協働的組織集団

教職員Aのコメントより、聴き合う行為の中に、相手に対する思いやりや謙虚さが隠れていることが分かる。それは、共に成し遂げようとする思いであり、その思いが協働的組織集団の形成につながっていくものであると考える。

根拠までは言えなくても、「何となくこう思う」ということが言え、「言いたいことはこういうこと」という問い返し（支援）がある組織集団であれば、相互理解が進む。何でも話することができる組織集団には、立場とか見えない力による圧力が存在せず、「同調」や「馴れ合い」といった負の関わりにも落ちにくいものとする。

(3) コミュニケーションとその環境

教職員が集まりやすく、コミュニケーションが積極的に行われる場としての職員室の機能について、以下のことが明らかになった。

- ① フォーマルな会議に全職員が参加することで、話題が共有され、職員室内のインフォーマルなコミュニケーションも活性化する。
- ② 聴き合う関係の構築のために、「向き合う」「近い距離」になる職員席配置環境があることが有効である。
- ③ 授業づくりについて語り合う環境を整える。子どもの学びに関わる対話は、教職員の学びとしての内省につながる。

5 到達点と課題

(1) 到達点

協働的職員集団が形成され、学校組織が活性化するためのコミュニケーションについて、これまでの研究で以下のことが明らかになった。

- ① 職場の協働性を高め、組織を活性化するために、コミュニケーションは重要な役割を果たすものである。対話型コミュニケーションは、相互理解を生み出すコミュニケーションとして、教職員の思いが寄り添う場面ができる。
- ② 自分の考えを、自由に安心して話すことができるコミュニケーション環境が保障された時、職場内コミュニケーションは活性化する。聴き合うこ

とで、お互いに内省する機会を得て、理解が深まり、自己成長につなげることができる。

③ 相互理解が職員集団の協働性を高め、教職員の思いが学校運営に反映される機会が増える。その協働性の高まりが組織を活性化させ、高い教育活動が実践される可能性が高まる。

(2) 課題

職場組織外との関わりの中にコミュニティーを創造して学び、職場組織を活性化させることに可能性を感じている。

本研究を進める中で、Wenger の実践コミュニティーは「非公式に結びついた人々の集まり」、中原(2011)のラーニングバーは「組織を超えた『大人のための学びの場』」といったように、既存の組織にこだわらない「知」のつながりに触れることができた。

職場学校外に学びの場を求めた場合、現在の学校組織におけるフォーマルな校外研修は、組織内伝達型であることがほとんどである。教育研究会や学力向上研修等、教諭間の比較的「対話」になりやすい研修は、校務負担の軽減や教員数の減少、教育予算の削減等の理由で規模が縮小されつつある。

生涯教育の時代。学び続けることによる、自己のキャリア開発や組織の活性化の可能性をさぐっていききたい。

引用・参考文献

- Etienne Wenger・Richard McDermott・William M. Snyder, 櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』, 翔泳社, pp. 11-89, 2002
- 淵上克義『学校組織の心理学』, 日本文化科学社, pp. 106-171, 2005
- 厚生労働省『平成21年度能力開発基本調査の結果の概要』<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000525e.html> (最終閲覧日 2013年1月15日)
- 中原淳・金井壽宏『リフレクティブ・マネージャー』, 光文社新書, pp. 193-202, 2009
- 中原淳・長岡健『ダイアログ 対話する組織』, ダイヤモンド社, pp. 70-176, 2009
- 中原淳『職場学習論』, 東京大学出版会, pp. 47-168, 2010
- 中原淳『知がめぐり, 人がつながる場のデザイン』, 英治出版, pp. 228-240, 2011